

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

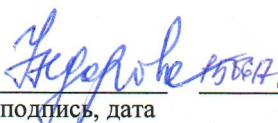
«20» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Формирование организационной культуры современной торговой
организации

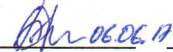
Научный
руководитель


подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

О.М. Федорова
инициалы, фамилия

Выпускник

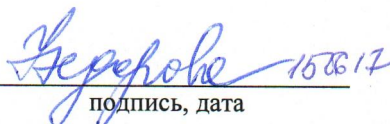

подпись, дата

451316612
номер зачетной книжки

МО-13-2
номер группы

Б.К. Синицин
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

О.М. Федорова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование организационной культуры современной торговой организации ООО «Смарт» содержит 101 страницу, 52 таблицы, 14 рисунков, 4 приложения, 43 использованных источника.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ.

Объектом исследования данного проекта является ООО «Смарт». Предмет исследования – организационная культура ООО «Смарт». Предметом защиты является разработанный проект по формированию организационной культуры.

Цель исследования – формирование организационной культуры современной торговой организации.

Задачи:

- 1) рассмотреть теоретические основы формирования организационной культуры современной торговой организации;
- 2) проанализировать формирование организационной культуры современной торговой организации ООО «Смарт»;
- 3) сформировать организационную культуру современной торговой организации ООО «Смарт».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведен анализ его внешней и внутренней среды и осуществлена оценка организационной культуры ООО «Смарт». При помощи метода SWOT-анализа были выявлены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По результатам исследования разработаны мероприятия по формированию организационной культуры, заключающиеся в контроле за перемещением сотрудников при помощи электронного оборудования и обучение оперативного персонала основам организационного поведения. Проведена социально-экономическая оценка разработанных мероприятий и их ресурсное обеспечение.

Содержание

Введение	3
1 Теоретические основы формирования организационной культуры современной торговой организации.....	5
1.1 Организационная культура как объект и субъект управления и методы формирования организационной культуры современной торговой организации	5
1.2 Влияние организационной культуры современной торговой организации на эффективность ее деятельности	23
Заключение.....	88
Список использованных источников	91

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В истории развития менеджмента в современной России встречалось множество проблем и сложностей, возникающих в процессе его развития. Любые появляющиеся в организации проблемы требуют решений менеджеров, пытающихся найти им решение, разобраться в причинах и выявить факторы, оказывающие существенное влияние на деятельность организации и эффективность ее управления.

Организационная культура, являясь одним из таких факторов, оказывает существенное влияние на деятельность организации, связанную с ее развитием и эффективным управлением. В рыночной экономике организационная культура – один из важнейших элементов, способствующих повышению эффективности работы компании, сохранению достигнутых результатов, а, следовательно, и повышению ее конкурентоспособности.

Управленческий персонал организации должен обладать комплексом знаний и компетенций, позволяющих им выражать и определять миссию и цели организации, перспективы развития, решать вопросы формирования и развития организационной культуры компании, использования современных методик ее управления и отбора персонала согласно с типом организационной культуры, применять различные источники информации при разработке и совершенствовании стратегии управления персоналом и организацией в целом.

Организационная культура включает в себя категорию управления деятельностью людей, требующую высокого умения и мастерства, широкого комплекса приемов и методов, управленческих и предпринимательских навыков. При этом все стороны организационной культуры должны быть под постоянным, повседневным контролем руководителя, отвечающего за организацию в коллективе комфортной рабочей атмосферы и чувства уверенности работников в завтрашнем дне. Однако, для создания в

коллективе подобных условий, сам руководитель, в первую очередь, должен обладать соответствующими знаниями.

Изучение основ управления организационной культурой должно способствовать овладению основными теоретическими и практическими навыками успешного управления организационной культурой.

Объектом защиты выпускной квалификационной работы является ООО «Смарт» – сеть гастрономов «Красный яр», предмет – организационная культура магазина «Красный яр».

Цель работы – формирование организационной культуры современной торговой организации.

Цель достигается путем решения следующих задач:

- 1) рассмотреть теоретические основы формирования организационной культуры современной торговой организации;
- 2) проанализировать формирование организационной культуры современной торговой организации ООО «Смарт»;
- 3) сформировать организационную культуру современной торговой организации ООО «Смарт».

Работа выполнена на 101 страницах и включает: 52 таблицы, 14 рисунков, 43 источника, 4 приложения.

1 Теоретические основы формирования организационной культуры современной торговой организации

1.1 Организационная культура как объект и субъект управления и методы формирования организационной культуры современной торговой организации

Организационная культура, являясь непростым социальным явлением, формируется внутри организации под влиянием различных факторов. Личность человека как главный элемент социальной природы очень подвержена воздействию организационной культуры, в свою очередь, оказывая влияние на формирование, преобразование и развитие самой организационной культуры.

Организационная культура – это социальное явление, возникающее в любой организации и являющееся системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, принципов и правил, которые направляют ее деятельность. [33]

Организационная культура характеризуется определенным количеством специфических черт, выделяющих конкретную организацию среди остальных и включающих в себя детали истории развития организации. Такими чертами являются традиции, язык (сленг), обычаи, т. е. то, что служит поддержкой в передаче культуры, ценностей, убеждений, норм и ролей последующим поколениям сотрудников, помогающих также в процессе адаптации и интеграции работников организации. [3; 33]

Организационная культура представляет собой итог многочисленного взаимодействия работников, их личных ценностей и убеждений, поиска позвольительных норм поведения, расстановки ролей, использования приёмов и методов взаимодействия и коммуникаций. Как продукт человеческих отношений работников, участвующих в достижении общей цели, культура организации формируется из ценностей, норм, культуры, убеждений, функций и предназначений, установок людей, работающих в организации. При этом культура, находясь над работниками и их взаимоотношениями,

направляет, приспособляет и координирует поведение людей согласно с общепринятыми нормами и ценностями. [23; 33; 40]

Свойства организационной культуры, отражающие ее сложность, содержание и сущность, представлены в таблице 1 [33].

Таблица 1 – Свойства организационной культуры

Свойство	Характеристика
1) коллективность	Культура не может происходить от отдельных изолированных индивидов. Для ее формирования требуется постоянное взаимодействие индивидов друг с другом внутри коллектива, контактирующих между собой в его пределах в процессе групповой работы.
2) эмоциональность	Организационная культура имеет свою уникальную эмоциональную и чувствительную силу. Ее культурные элементы осуществляют огромный вклад в жизнь социальной общности.
3) историчность	В результате трудного и кропотливого процесса формирования и развития организационной культуры складывается единый образ, приобретающий целостное представление, требующее постоянности и единообразия своего состава на протяжении продолжительного периода времени.
4) динамичность	Обладая устойчивостью и стабильностью, организационная культура, в то же время, переносит изменения на протяжении всего существования организации. Культурные ценности, постепенно теряя актуальность и значимость, могут либо целиком исчезать, либо приобретать черты, приспособляющие к новым условиям.
5) инертность	В силу своей консервативности организационная культура основана на ценностях, нормах и устоях, которые медленно модифицируются и преобразуются.

Организация представляет собой совокупность людей и их объединений, достигающих общую цель в определённой структуре, сосредоточенной в определённом времени и пространстве и обладающей необходимыми ресурсами для осуществления деятельности. [37]

Организацию как объект управления имеет множество целей и задач, обладающих сложностью связей. Совместная деятельность взаимодействующих элементов организации придерживается четких принципов и представлений, ценностей, убеждений и интересов. Характер жизнедеятельности организации зависит от культурного пространства, рождающегося в процессе взаимодействия внутри организации, оказывая существенное влияние на поведение людей. Культура и поведение

взаимосвязаны между собой, они воздействуют не только на человека, но и на его труд и результаты его работы, поэтому основным выводом является то, что организационная культура является одним из ключевых условий качества и эффективности труда персонала. [2; 19]

Совершенствование и поддержание организационной культуры являются важными задачами руководства организации. Определение направляющих принципов, ценностей, установок и норм поведения формируют отношение членов коллектива к работе и организации. [22]

Поскольку культура оказывает огромное влияние на деятельность организации, ее эффективное формирование будет способствовать [2; 22]:

- производительному использованию человеческих ресурсов организации для реализации ее стратегии и целей;
- повышению уровня управляемости организацией;
- укреплению сплоченности команды;
- применению организационной культуры в качестве стратегического мотивирующего фактора, оказывающего влияние на стремление сотрудников к достижению целей организации.

С развитием управления организационная культура стала рассматриваться как сильный стратегический инструмент, помогающий скоординировать и сориентировать подразделения и отдельных работников на общие цели, привлекая инициативу людей и обеспечивая эффективное взаимодействие. Организационная культура как механизм слияния индивидуальных целей с общей целью организации образует единое культурное пространство всех сотрудников в коллективе. [2; 25; 37]

Таким образом, организационную (корпоративную) культуру можно совокупно определить как систему разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности. Организационная культура образует уровень социальной

интегрированности и профессиональной зрелости трудового коллектива в процессе достижения целей организации. [2; 19]

Классификация и основные типы организационной культуры. Классификация организационной культуры существует, в первую очередь, для того, чтобы дать предоставления руководителям подобрать тип культуры, свойственный их конкретной организации с учетом всех особенностей ее функционирования. Тип организационной культуры является одним из показателей системного анализа, по результатам которого осуществляется построение стратегий ее формирования и развития. [35; 40]

Классификация может выступать инструментом при сравнении организационных культур нескольких компаний или различных подразделений одной организации. В результате, получается возможным выявить причины конфликтов и отсутствия взаимопонимания между подразделениями, обусловленные характерными отличиями в культуре. [35]

Эдгар Шейн, американский исследователь, выделяет объективную и субъективную культуру. Различия между двумя этими культурами рассмотрены в таблице 2 [1; 35].

Таблица 2 – Классификация организационной культуры по Э. Шейну

Организационная культура	Описание
Объективная	Представляет собой связи с физическим окружением фирмы, таким как: здания, его внешний вид и облик, место нахождения, оборудование и техника, особенности интерьера, комфорт помещений, буфеты, стоянки, униформа и т.д.
Субъективная	Включает в себя существующие у работников ценности, убеждения, этические нормы, духовные символы (лидеры организации, обряды, язык и стиль общения работников) и создает основу для формирования управленческой культуры, например, стилей руководства, его поведения.

Известный английский профессор Чарльз Хэнди, работающий в области менеджмента и организационного поведения, выделил четыре основных типа организационной культуры: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности. Различия в характере управления в каждом из типов приведены в таблице 3 [3; 22; 35].

Таблица 3 – Основные типы организационной культуры по Ч. Хэнди

Тип культуры	Основной ориентир
Культура власти	Рост организации, значимость работников определяется в соответствии с занимаемой должностью
Культура роли	Процедуры, правила, предназначенные функции
Культура задачи	Выполнение задач, способность решать проблемы, адаптация к изменениям и новым ситуациям
Культура личности	Потенциал работника, его умения и способности

Американские исследователи К. Камерон и Р. Куинн считают, что существуют следующие типы организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная (табл. 4) [1; 4; 35].

Таблица 4 – Классификация организационных культур по К. Камерону и Р. Куинну

Тип культуры	Характеристика
1) клановая	Основное внимание уделяется гибкости в принятии решений внутри организации, людям и потребителям, лидеры – воспитатели. Главным являются преданность и традиции, климат внутри коллектива и его сплоченность.
2) адократическая	На первом плане стоят высокая гибкость на внешних позициях и индивидуальный подход к людям. Готовность идти на риск, лидеры – новаторы, стремящиеся к экспериментам и новаторству, изобретательности. Поощряется личная активность, предприимчивость, инициативы и свобода.
3) иерархическая	Внутренняя поддержка в сочетании с постоянством и контролем. Формальность и структурированность места работы. Лидеры – координаторы и организаторы с рациональным мышлением. Господство формальных правил и официальной политики. Успех рассматривается в выполнении графиков при низких затратах.
4) рыночная	Постоянство и контроль на внешних позициях. Главная задача – достижение целей и выполнение поставленных задач. Лидеры – твердые руководители и жесткие конкуренты. Стремление побеждать, поддержание репутации и успеха фирмы, заключающегося в завоевании рынка.

По характеру развития различают «мужские» и «женские» культуры. Мужские культуры обеспечивают надежную связь коммуникацию и быструю реакцию на изменения во внешней среде. Динамичность, непрерывное обновление и стремление к изменениям обуславливают внедрение инноваций и осуществление преобразований. Женские культуры направлены на прочное функционирование организации без помех, сохранение и преувеличение

достигнутых результатов и существующих порядков. Два этих типа культуры взаимодополняемы и комплиментарны, так как их необходимость для здорового функционирования организации различается в зависимости от условий. [40]

Голландский социолог Гирт Хофстед различил организационные культуры по следующим признакам [35]:

- по степени индивидуализма или коллективизма;
- по степени неприятия неопределенности (степени комфорта сотрудников при необходимости принимать решения, определении будущего);
- по степени мужественности или женственности (настойчивость, независимость, доминирование, поощряемое в организации);
- по дистанции между людьми, имеющими различный статус (дистанции власти);
- по степени значимости настойчивости, статуса, бережливости, и незначительности личной стойкости, репутации, уважение традиций, взаимность услуг («конфуцианский динамизм»).

Укрупненные признаки и основные типы организационной культуры представлены в таблице 5 [22; 35].

Таблица 5 – Укрупненные типы организационной культуры

Основание классификации	Типы организационной культуры
Внутренний/внешний фокус (акцентирование внимания на внешней или внутренней среде, связях и отношениях)	Интровертная / экстравертная
Характер традиционных коммуникаций	Культура индивидуализма / культура коллективизма
Стиль управления (организационная структура, характеристики принятия решений и др. процессов)	Бюрократическая / инновационная

Интровертная организационная культура акцентирует внимание на внутренней среде организации (структуре, процессах, ресурсах) и связях между подразделениями и сотрудниками организации. Экстравертная культура, напротив, направлена на внешнее окружение.

В культуре индивидуализма преобладает ценность личного успеха каждого работника, персональной карьеры и профессионализма. В организациях с культурой коллективизма – коллективные решения, превосходство целей организации над личными интересами работников, высокий «командный дух» и сплоченность коллектива, работники которого отождествляют себя с организацией. [35]

Базовыми элементами организационной культуры (рис. 1) являются [9]:

- 1) ценности, нормы, принципы деятельности, правила поведения;
- 2) символы, традиции, церемонии, ритуалы;
- 3) герои, истории, мифы, легенды;
- 4) мотивация;
- 5) коммуникации, язык общения;
- 6) лидерство, стиль руководства;
- 7) дизайн, символика, внешний вид персонала.

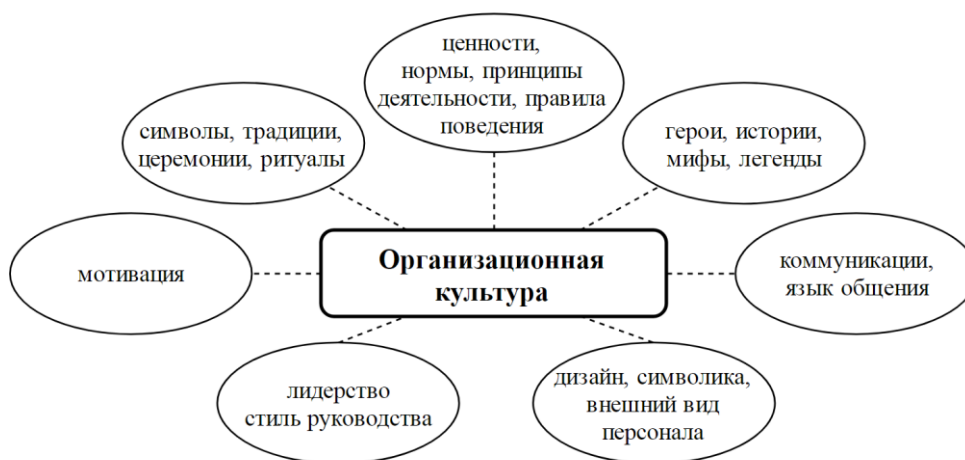


Рисунок 1 – Базовые элементы организационной культуры

Структура культуры как сложной единой системы включает в себя базисные составляющие – материальные и нематериальные (духовные), носящие условный характер и взаимосвязанные друг с другом. Элементы материальной культуры могут быть разрушены и уничтожены (например, здания и сооружения, книги, картины и т. д.), а существующие на этих

носителях нематериальные (такие как знания или традиции) могут быть возрождены.

Материальные компоненты культуры – это вещи и предметы, несущие на себе следы изменений человека и взаимоотношений между людьми. Нематериальные компоненты культуры – это нормы, законы, ценности, церемонии, ритуалы, символы, знания, обычаи, традиции, языки т. д. [13]

Социальные ценности рождаются в результате взаимодействия людей и образуются на основе представления о справедливости, честности и достоинства, добре и зле, правде и лжи, смысле жизни и т. д. Каждая социальная группа имеет свои ценности, которые, однако, полагаются на общечеловеческих ценностях, таких как: мир, свобода, добро, разум, красота, уважение, равенство, честь и достоинство, духовное богатство, материальное благополучие и др. [13; 30]

Ценности – предметы и явления, являющиеся целями и ориентирами жизнедеятельности субъекта, несущие наибольшую важность для него и удовлетворяющие потребности субъекта. [13]

Неделимость и целостность организации сохраняется за счет материальных и духовных благ, необходимых для ее существования и развития. Ценностями организации являются стратегические цели ее существования, средства и параметры внутренней среды, способствующие их достижению. [13; 31]

На основе социальных ценностей, складывающихся в частности на индивидуальных ценностях индивида (таких как здоровье, карьера, богатство, честность, порядочность и т. д.), возникает другой значимый элемент взаимоотношений в коллективе – социальные нормы, определяющие рамки допустимого поведения в обществе. [13; 31]

Нормы – требования к поведению работника, стоящего на том или ином уровне структуры организации, принимаемые вместе с ценностями в процессе социализации и адаптации. Человек регулирует сам себя (чувство вины, тревоги, переживания т.п.), следуя принятым и освоенным нормам,

диктующим поведение, несоблюдение которых вызывает негативную реакцию. [10; 13]

Нормы поведения – требования, предъявляемые членам общества, регулирующие, контролирующие и оценивающие их поведение. Изменение поведения человека и его следование определённой системе норм и ценностей, осуществляет принятие человека в группу лиц, разделяющих, следующих и исполняющих данную систему ценностей. Нормы регламентируют личное поведение человека и поведение других, давая возможность предсказать поведение другого и позволяя не делать типовых ошибок. [13; 30]

Социальные нормы – это правила, принципы и прототипы и модели поведения, согласовывающие взаимодействия людей в соответствии с ценностями определенной культуры. Социальные нормы имеют отличительные свойства: повторяемость, постоянность, устойчивость и систематичность, благодаря чему позволяют прогнозировать поведение, развивая социальные отношения и связи, поддерживая стабильность. [13; 30]

Ценностно-нормативная регуляция социальной жизни разделяется на правовую и моральную. Правовая представляет собой законы, включает ясные установки, выражающие обстоятельства применения той или иной нормы. Соблюдение моральных норм и ценностей регламентируется под контролем общественного мнения, внутреннего долга человека. [13]

Обычаи, традиции и обряды – совокупность принятых из прошлого форм социальной регуляции поведения людей, определяющие основу социальных норм, представляют собой другой важный элемент культуры. [3]

Обычаи представляют собой исторически сложившиеся общественные образцы действий и поступков, рекомендуемые к выполнению. Поскольку они являются неписаными правилами поведения, к их нарушителям применяются неформальные санкции – замечания, осуждение, обвинение, выговор и т. д. Когда обычаи передаются от одного поколения к другому, они становятся традициями. [13]

Традиции – это составные части социального и культурного поведения, унаследованные от поколения к поколению и существующие на протяжении длительного времени. Наряду с тем, что традиции являются связывающим звеном социальной группы или общества, они не должны привести к консерватизму в результате слепого следования и приверженности им. [13]

Обряд – это совокупность символических коллективных действий, определенных обычаями и традициями и несущих в себе определенные нормы и ценности (например, крещение, помолвка, свадьба, погребение, отпевание и т. д.). Они имеют эмоционально-психологическое воздействие на поведение людей. [3; 13]

Все вышеперечисленные элементы (в особенности ценности и нормы) образуют сердцевину социальной культуры как ценностно-нормативной системы регуляции поведения людей. К подобным элементам также относятся привычки (стереотипы поведения), манеры (внешние формы поведения), этикет (особые правила поведения, принятые в определённых социальных кругах), мода (как проявление индивидуальности и как стремление поддерживать свой социальный престиж) и др.

Таким образом, культура, представляя собой сложную систему взаимосвязанных элементов, является центральным механизмом взаимодействия людей, определяющим социальное пространство их деятельности, образ жизни и духовное развитие. [33]

Организационная культура как сложный и составной элемент при оценке требует анализа на нескольких уровнях. Эти уровни включают как достаточно осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и внутренние подсознательные представления, «глубинный уровень» (Э. Шэйн называет их «сущностью культуры») [41]. Между двумя этими элементами строятся коллективные ценности, нормы и правила поведения.

Ценности могут обсуждаться и оспариваться, могут приниматься и не приниматься членами группы, однако, базовые представления становятся им в такой степени очевидными, что человек, не являющийся их обладателем,

считается не разделяющим ценности группы и должен быть немедленно удален из нее. Уровни, на которых может анализироваться культура, представлены на рисунке 2 [41].

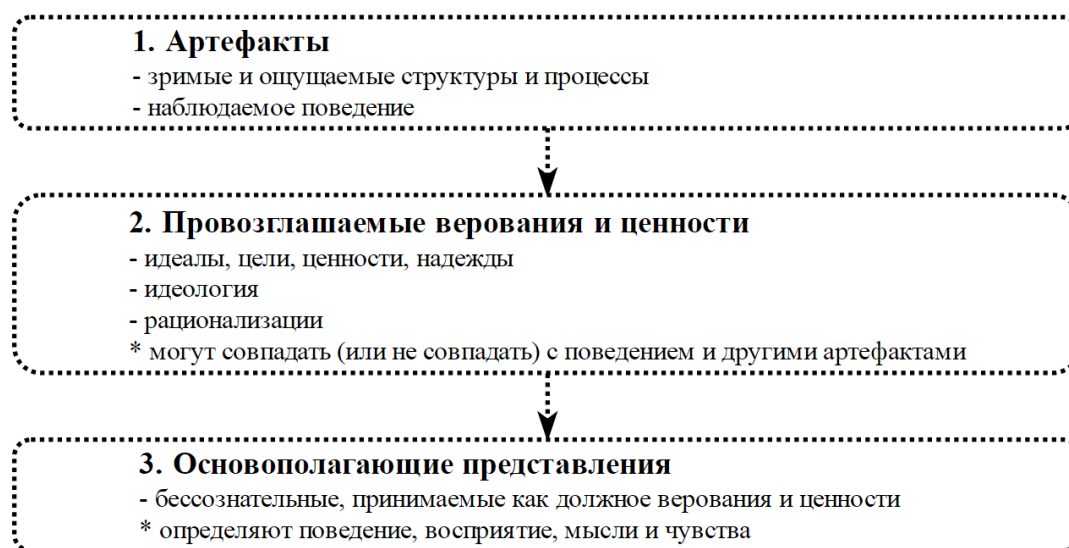


Рисунок 2 – Три уровня организационной культуры

Культура любой группы может изучаться на трех уровнях: уровне артефактов, уровне ценностей и уровне базовых представлений. При исследовании только верно растолковав и проанализировав базовые представления, возможно правильно интерпретировать артефакты и дать объективную оценку установленным и принятым группой ценностям. Другими словами, культуру группы можно изучить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности. Только определив их, существует возможность выявить значение более поверхностных проявлений культуры и дать им соответственную оценку. [41]

Несмотря на то, что групповая культура основывается на системе коллективных безусловных базовых представлений, она проявляется на уровне наблюдаемых артефактов и на уровне ценностей, идеалов и норм поведения. На уровне артефактов просто производить наблюдение, но их достаточно нелегко понимать и объяснять, а ценности могут быть результатом рассуждений. Результатом анализа культуры группы должен

стать выход на уровень ее базовых представлений для комплексного ее осмысления и понимания. [41]

Ценности группы, необходимые для решения внутренних и внешних проблем, вырабатываются лидером. Когда решение лидера оказывается успешным и остается эффективным, тогда через некоторое время ценности, вынесенные лидером, становятся коллективным представлением. В результате вследствие аналогичных процессов сформируется общая система коллективных базовых представлений, она начнет работать, получив устойчивость и осмысленность. [3; 41]

Таким образом, изменение организационной культуры через изменение базовых представлений является в огромной степени сложным и длительным процессом, о чем всегда должны помнить руководители, желающие изменить культуру организации. [41]

Для развития организационной структуры используются различные методы формирования и поддержания организационной культуры.

При стратегическом планировании руководством организации для определения характера и структуры организации должны быть определены принципы, по которым будут работать сотрудники организации. В менеджменте существуют принципы построения организации, планирования ее структуры, принципы поведения сотрудников. [22; 25;33]

В настоящее время разработаны различные методы, позволяющие руководителям формировать и поддерживать культуру организации, необходимую для успешной реализации стратегии развития организации. Для разных стран и отраслей эффективностью не может обладать единая культуры, способная стать оптимальной. [33]

Философия управления, разработанная руководителями организации, становится основой для выбора конкретных методов формирования эффективной организационной культуры.

Эффективность применения каждого отдельного механизма зависит от текущего этапа формирования культуры, от развития ее элементов и степени

разделения между членами организации. Этапы формирования организационной культуры преимущественно складываются под влиянием так называемых первичных и вторичных механизмов внедрения культурных основ (табл. 6) [33].

Таблица 6 – Механизм внедрения культурных основ

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы чёткой формулировки и закрепления основ
На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют	Структура и устройство организации (как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий)
Как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах	Система передачи информации; организационные системы и процедуры
Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	Организационные обычаи и ритуалы
Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	Дизайн физического пространства, фасадов и зданий
Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	Истории, легенды и мифы об определённых лицах и событиях
Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений

Существуют и более объективные, в меньшей степени зависящие от личности руководителя, стандартные методы, способствующие внедрению ценностей в организации (табл. 7) [33; 36; 40].

Таблица 7 – Стандартные методы формирования организационной культуры

Методы	Описание
1) Экономические	Связаны с товарно-денежными отношениями на взаимовыгодной основе и отражают степень участия сотрудников в достижении основной цели организации. Используются для воздействия на жизненные потребности сотрудников. Они снижают значимость материальных стимулов, выдвигая на первый план социальных, духовных и творческих потребностей. Примеры: экономическая устойчивость организации, участие в собственности, в прибыли и/или в процессе принятия решений, система премирования и льгот.
2) Административные	Методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в комплексе с мерами со стороны руководства, основанные на власти и подчинении, например, устав, трудовой распорядок, организация дисциплинарных отношений, информирование.

Окончание табл. 7

	Отличаются точностью, определенностью, однозначностью и устойчивостью, что позволяет быстро адаптироваться к ним сотрудникам. Согласуются со стратегией развития организации и кадровой политикой, являются очень эффективными в случае преобладания нормативной регуляции деятельности и применяются в комплексе с системой стимулирования. Примеры: критерии отбора кадров, развития и обучения персонала, формирование миссии и стратегии, структура организации, распределение функций и обязанностей.
3) Психологические	Связаны с воздействием на личность в трудовом коллективе и отдельных, особенно авторитетных работников (групповое давление, влияние), а также психологических способов воздействия на личность и особенностей восприятия и усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение).
4) Символические	Связаны с материальным выражением основных идей и ценностей организационной культуры в виде символов, лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т.п.

Методы, используемые для формирования инновационной организационной культуры, должны использоваться в совокупности, оказывая влияние сразу на все стороны функционирования организации. Одни из них требуют значительных затрат, например, премирование, разработка психологических тренингов или консультации специалистов, обучение, разработка мероприятий по воздействию на сотрудников. Часть методов требует разовых высоких расходов, а использование разработанных символических методов является весьма недорогим, но требует систематичность в их использовании. [33]

Этапы формирования организационной культуры. Выделяют пять этапов формирования организационной культуры (табл. 8) [2].

Таблица 8 – Этапы формирования организационной культуры

Этап	Описание
1. Определение миссии организации, стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, норм и желательных образцов поведения): • определение приоритетов деятельности; • формирование принципов работы; • выработка норм и желательных образцов поведения работников.	Особенность этапа: для того чтобы культура способствовала повышению эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию.

Окончание табл. 8

2. Анализ сложившейся организационной культуры	На этом этапе происходит определение того, насколько имеющаяся организационная культура соответствует стратегии развития организации. Осуществляется определение позитивных и негативных ценностей.
3. Определение организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения сотрудников организации	На этом этапе работников привлекают к участию в различных ритуалах, объясняют им значимость ценностей, представляют желаемые образцы поведения.
4. Целенаправленное влияние на организационную культуру с целью развития установок, способствующих воплощению созданной стратегии, и исключения негативных ценностей	Выявление негативных ценностей и их своевременное устранение способствуют формированию благоприятной обстановки в коллективе и позволяют организации следовать выбранной стратегии.
5. Оценка успешности влияния на организационную культуру и внесение необходимых поправок	Организационная культура как действенный инструмент, обеспечивающий высокие результаты и производительность сотрудников качество их работы. Отдача сотрудников и набор их настроек являются одной из главных стратегических задач руководителя с целью их повышения и содействия увеличения ее эффективности и конкурентоспособности.

При формировании организационной культуры должны соблюдаться определенные правила и требования, в соответствии с которыми она должна выстраиваться (табл. 9) [2; 37].

Таблица 9 – Основные требования при формировании организационной культуры

Требование	Характеристика
1) Определение ключевых ценностей	Необходимо установить приоритеты деятельности организации, а так же правила, положения, ожидаемые модели и стандарты поведения членов при их взаимодействии с внутренней и внешней средой через различные каналы.
2) Единые стандарты общения	Единые стандарты и стереотипы коммуникаций и поведения обеспечивают прочное и устойчивое положение и конкурентоспособность организации на рынке и позитивный и подходящий образ и имидж.
3) Гибкость и готовность к инновациям	Постоянный анализ своих позиций и мест, занимаемых на рынке, контроль качества выпускаемых товаров и/или оказываемых услуг необходимы для корректировки стратегии поведения.
4) Умение работать в команде и ориентация на общий результат	Член единой общей команды должен учитывать мнения и взгляды своих коллег, иметь навыки ведения конструктивных деловых переговоров и идти к достижению общей цели.

Окончание табл. 9

5) Равенство возможностей	Каждый работник, изъявивший желание прийти работать на какую-либо должность в компанию, имеет шанс одолеть все этапы карьерного роста, давая понять руководству, что его вклад в общее дело, готовность работать в команде и результативно устанавливать контакты являются серьезными.
6) Определение стандартов поведения, основанных на базовых ценностях компании	Должны быть установлены стандарты и шаблоны поведения, выражающие принципы взаимоотношений (как внутри, так и с внешней средой), содействующие эффективному росту и улучшению организации.
7) Создание традиций и символики, отражающих все вышеперечисленные требования	Организации необходимо нести и сохранять определенные традиции и обладать символикой (может представлять собой логотип, название, выбранную характерную цветовую гамму их оформления) для образования подходящего имиджа и развития деятельности.

Наряду с методами формирования стоят методы поддержания и укрепления организационной культуры, играющие немаловажную роль в процессе управления культурой (табл. 10) [9].

Таблица 10 – Методы поддержания и укрепления организационной культуры

Метод	Характеристика
1) Поведение руководителя	Руководителю как основному примеру для подражания необходимо начать с себя, тогда работники лучше всего будут перенимать образец поведения через повторение и копирование. Ролевая модель управляющего менеджера должна быть примером отношения к делу и поведения, которые надлежит выработать и упрочить у подчиненных.
2) Заявления, призывы, декларации руководства	Трудовые ценности и образцы поведения в организации закрепляются у людей тогда, когда обращается внимание к их чувствам и эмоциям. Например, «Мы будем первыми», «Залог нашей победы – качество» и т. д.
3) Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров	Является одним из особенносильных методов поддержания культуры в организации, поскольку менеджер своими повторяющимися действиями показывает работникам, что является важными что ожидается от них.
4) Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы	Организационная культура может стать инструментом, способным повлиять на развитие организации при возникновении кризисных ситуаций. Кризис может потребовать укрепление существующей культуры, появление новых ценностей и норм. Например, основываясь на отношении к людям, к их ошибкам и успехам, в случае уменьшения спроса на продукцию менеджеры примут решение сократить не часть рабочих, а время работы при той же численности.

Окончание табл. 10

5) Моделирование ролей, обучение и тренировка	Взаимоотношения в коллективе зависят от ролей, которые занимают в процессе коммуникации ее члены. Программы обучения, помощь подчиненным в работе, а также повышение квалификации кадров передают работникам необходимые знания и вырабатывают профессиональные навыки. Обучение пропагандирует и закрепляет отношение к делу, к организации, проясняет поведение, которое будет поощряться и приветствоваться.
6) Критерии определения вознаграждения и статуса и система стимулирования	Система наград и привилегий и система статусных позиций в организации определяют культуру, образцы поведения, расставляют для работников приоритеты и ценности. Так, например, распределение привилегий (удобные рабочие места, секретарь, служебный транспорт и т.д.) указывает на роли и поведение, более ценные и уважаемые организацией.
7) Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения	Как один из основных способов поддержания культуры в организации, те кадровые критерии, из которых исходит организация, отлаживает весь кадровый процесс и движение сотрудников, тем самым содействуя (или мешая) укреплению и поддержанию культуры организации.
8) Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций	Поведение персонала при сложившейся практике управления оказывает значительное влияние на организационную культуру, на одобряемые руководством выражение самостоятельности и/или инициативы от лица подчиненных.
9) Организационные символы и обрядность	Традиции, принципы и порядки, существующие в организации, закрепляют и передают культуру. Ее реакцию на изменения может вызвать даже единичные отступления от установленного порядка. Обряды, представляющие собой стандартные и повторяющиеся процедуры в коллективе в определенное время или по конкретному поводу, оказывают влияние на поведение и понимание работниками организационной среды. Ритуалы, как система обрядов, выступают как сформированные и спроектированные действия, поэтому имеют немаловажное «культурное» значение. Самоопределение работников зависит от соблюдения ритуалов, обрядов, церемоний.

Рассматривая человека, как основной объект организационной культуры, можно отметить, что управление персоналом и человеческими ресурсами оказывает одно из существенных значений на ее формирование. В качестве методов поддержания организационной культуры с позиции науки управления персоналом отмечаются следующие методы (табл. 11) [11].

Таблица 11 – Методы поддержания организационной культуры, применяемые в управлении персоналом

Метод	Характеристика
1) Декларирование менеджментом лозунгов	Определение миссии, целей, правил и принципов организации, обозначающих ее отношение к своим членам и обществу.
2) Поддержание внешних символов/индикаторов	Требования к внешнему виду сотрудников и оформлению помещений, система поощрения и наказаний, открытость и прозрачность критериев кадровых решений.
3) Ролевое моделирование	Поведение и поведенческие нормы руководства, его отношение и общение с сотрудниками, сосредоточение их внимания на этом поведении.
4) Ретрансляция легенд и мифов, поддержание обрядов и ритуалов	Проявляющиеся в качестве легенд и мифов верования и ценности, превращающиеся в часть организационного поведения, соблюдение ритуалов, обрядов, традиций и церемоний, воздействуют на самоопределение и преданность работников своей организации.
5) Участие руководства в организационных мероприятиях	Оценивая периодически повторяющиеся действия лидера, работники расставляют приоритеты и оправдывают ожидания от своего поведения. Границы участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным выстраивать эти мероприятия по мере важности. Мера участия может быть использована как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.
6) Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях	Данный метод уже рассматривался в таблице 10. Действия руководства в подобных возникающих ситуациях со временем превращаются в организационный фольклор и укрепляют культуру.
7) Кадровая политика организации	Метод включает критерии определения системы вознаграждения, стимулирования, а также критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Зависимость поощрения и должностного роста сотрудников от их стараний, рвений, исполнительности и т. д. воздействует на формирование поведения работников.

Таким, образом, менеджмента играет огромную роль в формировании и развитии организационной культуры, являющейся функцией целенаправленных управленческих операций высшего руководства. Поведение руководителей утверждается в сознании членов организации и принимается ими, становясь главным ориентиром поведения работников с соблюдением правил и требований к культуре.

1.2 Влияние организационной культуры современной торговой организации на эффективность ее деятельности

Формирование эффективной организационной культуры, которая объединяет всех сотрудников около общей цели, является одним из основных ориентиров деятельности в организации, поддерживая ее разностороннее поведение в изменяющейся окружающей среде. [15]

Организационная культура, являясь непосредственно воздействующим на конечные результаты деятельности организации фактором, в наибольшей степени определяет оперативность ее функционирования. Следовательно, чем более эффективно происходит развитие организационной культуры, тем более результативно осуществляется производственный процесс при необходимом обеспечении ресурсами. Одним из важных экономических вопросов в управлении бизнесом является правильное определение показателей эффективного применения потенциала организационной культуры с целью положительного воздействия на конечные результаты. [15]

Построение эффективной организационной культуры может производиться по разнообразным критериям с использованием различных способов и систем оценки влияния тех или других параметров на результативность работы предприятия и его подразделений. Наиболее распространенной является качественная оценка организационной культуры, которая основывается на описании, поэтому не может всесторонне соответствовать практике и требованиям управления.

В результате возникает вопрос возможности существования количественного подхода к оценке культуры и возможности его применения на практике, потому как ни одна из известных методик оценки организационной культуры не позволяет выявить уровень ее влияния на эффективность деятельности данной организации. [15]

Существует так называемая концепция ситуационной балльной оценки, разработанная Л. С. Савченко [29], суть которой заключается в присвоении

определенного балла (по пятибалльной шкале) эффективности использования каждого из определенных параметров организационной культуры по отдельности.

После определения оценки по каждому из выбранных параметров и присвоения балла, производится их общее суммирование по следующей формуле:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, (1)$$

где: I – характеристика организационной культуры;
n – количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

Рейтинговая оценка эффективности производится в соответствии со следующей шкалой:

- 5 – выдающиеся результаты;
- 4 – очень хорошие;
- 3 – средние достижения;
- 2 – на грани необходимых;
- 1 – очень слабые результаты.

Для анализа и диагностики организационной культуры на практике существует три разработанных подхода (рис. 4) [2].

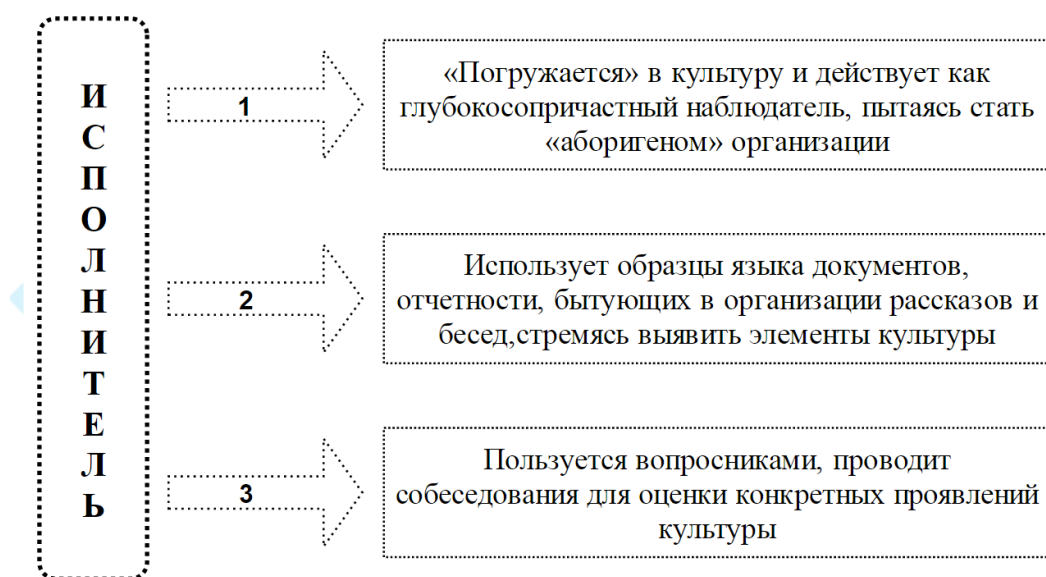


Рисунок 3 – Подходы к оценке организационной культуры

Оценка культуры, осуществляемая при помощи вопросников или собеседований, рождает вопросы: описывает ли такой подход внутренние характеристики организации и принимаются ли таким способом во внимание глубинные базовые ценности?

Культура основывается на базовых ценностях и допущениях, которые нередко даже не берутся во внимание, поэтому последователи качественного подхода говорят, что характеристики культуры можно выявить и описать только посредством глубокого качественного осмысления артефактов, мифов и легенд, «живущих» в организации. Таким образом, решением этой проблемы становится «погружение» в культуру организации. [2]

Стоит отметить, что применение вопросников и собеседований при определении культуры обеспечивает для организации широту исследования, поэтому от него не стоит воздерживаться. Метод «погружения» в культуру требует длительного периода времени, а это означает, что для изучения и оценки культуры и всех ее элементов в полной мере, необходимо применение сразу всех трех подходов к измерению этих характеристик. При использовании данной методики оценки организационной культуры в качестве основополагающего подхода предлагается третий, при этом следует обращать внимание и на два других. [2]

Поскольку в организационной культуре проявляются основные коллективные представления, при проведении рейтинговой оценки необходимо сформировать экспертную группу из сотрудников организации, которые и будут производить оценку характеристик организационной культуры.

Коэффициент влияния организационной культуры ($K_{вл}$) на эффективность работы компании определяется по формуле:

$$K_{вл} = \sum I / 5 n(2)$$

При диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора ее

эффективного формирования, поскольку при проведении исследования невозможно уделить внимание абсолютно всем аспектам.

Из всего многообразия характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчет шесть наиболее значимых [2]:

1) стратегические акценты, в состав которых входят планы и направления действий, обязательства по выполнению определенных действий для достижения целей;

2) подбор, оценка кадров и их продвижение;

3) стиль управления, который характеризует отношение к подчиненным и определяет условия труда;

4) структура или внутренняя композиция организации, отражающая уровни управления и иерархии в организации, субординацию подразделений и распределение власти между ними;

5) критерии успеха и системы стимулирования, которые показывают, что именно и как вознаграждается;

6) процессы, протекающие в организации (в том числе информационная система, коммуникации между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила, приемы, методы и процедуры управления и т. д.).

Такой порядок оценки представляется достаточно обеспечивающим адекватное представление культуры, которая существует в организации.

Коэффициент влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия вычисляется по следующей формуле:

$$K_{\text{вл}} = \sum I / 30 \quad (3)$$

Так как эффективность (\mathcal{E}) в общем значении представляет собой отношение полученного результата (P) к затратам в виде ресурсов, использованных для достижения этого результата (3), то влияние организационной культуры на эффективность может быть выражено следующим образом:

$$\mathcal{E} = K_{\text{вл}} \cdot P / 3 \quad (4)$$

Таким образом, если в результате оценки культуры в организации все анализируемые показатели получили по высшему баллу (на пять баллов), то коэффициент влияния культуры будет равен 1. Это означает, что в организации построена такая культура, которая наилучшим образом способствует благополучию и росту эффективности данной организации. Если же коэффициент минимален ($K_{вл} = 0,2$), это может означать что [2]:

- сотрудники не имеют представления о стратегических целях и задачах, стоящих перед организацией, и/или действиях и мероприятиях, необходимых для достижения поставленных целей;
- система подбора и оценки персонала, в которой отсутствуют профессионалы, не эффективна и требует изменений;
- стиль управления и условия труда находятся на низком уровне развития и не удовлетворяют большинство сотрудников;
- существующая структура не обеспечивает выполнения заданий, делегируемые полномочия конкретно не определены, нет соответствия между властью и ответственностью;
- в организации не определены критерии оценки достижений, системы стимулирования, чествования, награждения, подкрепляющие ценности и культуру организации;
- процессы в организации стихийны, постоянные конфликты, как между подразделениями, так и между отдельными работниками, информационная система неэффективна, нет обратной связи между работниками и руководством, отсутствие контроля выполнения задач и действий, руководство «из кабинета», руководители не видимы и не доступны своим работникам.

Для того, чтобы не возникало подобное положение в организации, руководители должны соблюдать ряд правил при формировании организационной культуры, поскольку их соблюдение делает культуру компании более эффективной (табл. 12) [2].

Таблица 12 – Основные правила эффективной организационной культуры

Правило	Описание
1. Перекрестное использование персонала	Передовые мастера и специалисты должны периодически лично принимать и/или обслуживать клиентов, чтобы напрямую изучить запросы и интересы потребителей и оценить степень и качество их удовлетворения.
2. Учет интересов сотрудников	Работники должны знать о достигнутых результатах деятельности организации и подразделения, в которых работают, а также об их личном вкладе, участвовать в обсуждении дел в компании.
3. Лаконичность документов	Правило заключается в том, что объем даже самых важных служебных записок должен не превышать одной страницы.
4. Наличие временных оперативных рабочих групп для решения конкретных задач	Подразумевает создание группы, не превышающей 8 человек, включая руководителя, работающей от 10 дней до 6 месяцев, с целью решения конкретной проблемы (например, увеличение производительности труда, замена старого оборудования, обучение сотрудников и т. п.). Группа создается в любом отделе или подразделении организации из постоянных или временных сотрудников.
5. Инициатива и предприимчивость	Такие личные качества у сотрудников содействуют созданию новых продуктов и/или услуг, введению и укоренению новых способов управления и т. д.
6. Лояльное отношение к неудачам	Если проект потерпел неудачу или провалился, необходимо осуществить анализ причин поражения, а не искать и наказывать виновных в этом сотрудников.
7. Личный контакт с каждым сотрудником	Общение сотрудников между собой создает сплоченность в коллективе. Когда каждый может выразить свою точку зрения на проблему на собраниях, с большей вероятностью принимаемые решения будут эффективными.
8. Важна производительность труда «белых воротничков»	В условиях растущей торговли число «синих воротничков» (работников ручного труда) напрямую зависит от товарооборота, а численность «белых воротничков» (управляющих) должна увеличиваться в два раза медленнее, поскольку организация быстро потеряет конкурентоспособность. Потеря производительности труда «белых воротничков» говорит о наступлении кризиса.
9. Отсутствие дискриминации	Организация должна полностью исключать ситуации, в которых ограничиваются права пожилых, беременных и лиц других национальностей (дискриминация по половому, возрастному, национальному признакам). Ущемление прав может повлечь судебные тяжбы для руководства, что отрицательно отразится на имидже организации и ее организационной культуре.

Влияние организационной культуры на функционирование и развитие организации, результаты ее деятельности, привлек достаточно большое внимание в области изучения зарубежными специалистами. Интерес к этому вопросу был вызван задачей, заключавшейся в исследовании того, что

способствует эффективности и успешности ведущих американских корпораций. [35]

Американские исследователи Т. Питерс и Р. Уотерман выявили несколько характерных черт организационной культуры, способствующие успеху организаций [35]:

- принятие решения даже при недостатке информации;
- удовлетворённость потребителя – основной ориентир деятельности;
- поощрение самостоятельности и инициативности;
- человек является важнейшей ценностью и активом организации;
- руководители организации систематически посещают и проверяют управляемые ими объекты и общаются с подчинёнными на местах работы;
- ориентация на основную деятельность без диверсификации;
- простота организационной структуры, небольшой штат управления;
- сочетание гибкости (за счет минимума контроля и вмешательств руководства) и жёсткости (за счет общих ценностей) в организации.

В. Сате придумал модель влияния организационной культуры, которая позволяет изучить влияние культуры на организационную жизнь через шесть процессов (рис. 3) [35]. Им было выделено два уровня организационной культуры: поверхностный (образцы организационного поведения) и подповерхностный (ценности).



Рисунок 4 – Модель влияния организационной культуры В. Сате

Первые три процесса (принятия решений, контроля, коммуникаций) сопоставляется с поверхностным уровнем организационной культуры, а следующие три – с подповерхностным уровнем. Эффективность функционирования организации зависит от того, как протекают эти процессы. [35]

Американский социолог Т. Парсонс разработал обобщенную модель взаимосвязи организационной культуры и результатов деятельности организации – модель AGIL [35].

Он выделил четыре функции, которые должна выполнить любая социальная система, чтобы выжить и добиться успеха: адаптация (Adaptation); достижение целей (Goal Achievement); интеграция (Integration); легитимность (Legitimate). Для существования и успешной деятельности организация должна уметь адаптироваться к условиям внешней среды, достигать поставленных целей, объединять части в единое целое и быть признанной людьми и другими организациями.

Наиболее важными средствами реализации выделенных функций Т. Парсонс назвал ценности организации: для получения положительных результатов деятельности разделяемые в организации верования и ценности должны способствовать адаптации, достижению целей, интеграции и полезности людям и другим организациям.

Модель Т. Парсонса была развита Р. Квином и Дж. Рорбахом. Разработанная ими модель получила название «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». Влияние организационной культуры рассматривалось в трёх измерениях, названных конкурирующими ценностями [35]:

1) интеграция/дифференциация: выбор контроля (стабильности, порядка, постоянства) или гибкости (нововведений, изменений);

2) внутренний/внешний фокус: превосходство в организации интереса к внутренним проблемам (согласованность и удовлетворённость работников) или к укреплению положения организации во внешней среде;

3) средства/инструменты – результаты/показатели: уровень внимания к процессам и процедурам (планирование, определение целей и др.) и конечным показателям (производительность, эффективность и др.).

Европейский ученый Д. Дэнисон разработал модель, которая заключается в анализе воздействия на эффективность организации четырех факторов организационной культуры: вовлеченности, согласованности, адаптивности и миссии. [35]

В этой модели эффективная организация – это организация, которая способна решать задачи внутренней интеграции и внешней адаптации.

Вовлеченность представляет собой ощущение сотрудниками взаимосвязи их деятельности с целями организации, наделенности полномочиями, ценности своей работы в команде и приоритета развития человеческих способностей. [35]

Согласованность – высокий уровень интеграции и координации между членами коллектива, слаженность и упорядоченность действий и процессов.

Адаптивность – эластичная реакция организации на изменения и требования покупателей, способность принимать риски, учиться на своих ошибках. [35]

Миссия – определение целей и направлений стратегического развития организации, представления о деятельности в будущем. [25; 35]

Влияние организационной культуры на деятельность организаций должно рассматриваться в единстве пяти направлений, а именно [35]:

- 1) на процессы, протекающие в организации;
- 2) на структуру организации.
- 3) на поведение организаций;
- 4) на конкурентоспособность;
- 5) на общую результативность деятельности организаций.

Такой подход учитывает и анализирует комплексное воздействие организационной культуры на организацию, включая все стороны деятельности и жизни организаций, предоставляя цельное его понимание.

Влияние организационной культуры на оперативный (торговый) и трудовой процесс приведено в таблице 13 [35].

Таблица 13 – Влияние организационной культуры на оперативный (торгово-технологический) процесс и организацию трудовых процессов

Процесс	Основные показатели влияния
Оперативный (торгово-технологический)	Отношение работников к труду, к результату своей работы
	Культура торговли (чистота торговых помещений и оборудования, материально-техническая база, применение прогрессивных методов торговли и продаж, качество товаров, этика обслуживания и т.д.)
	Применяемая технология торговли: насколько она является передовой, современной, экономичной, уровень ее сложности и т.п.; используемое торговое оборудование: состояние оборудования, современность, уровень морального износа и т.п.
	Торговая структура, наличие взаимодействия между рабочими местами и подразделениями, уровень специализации, степень вовлеченности работников в торговый процесс и т.п.
Трудовой	Трудовая этика и дисциплина
	Культура организации трудового процесса (предоставление спецодежды, питания для рабочих, наличие мест отдыха и т.д.)
	Квалификация сотрудников
	Уровень автоматизации и компьютеризации рабочих мест

Организационная культура влияет на конкурентоспособность организации путем образования положительной репутации и имиджа, товаров или услуг среди потребителей, создания деловых связей партнеров и реакции общественности. [35]

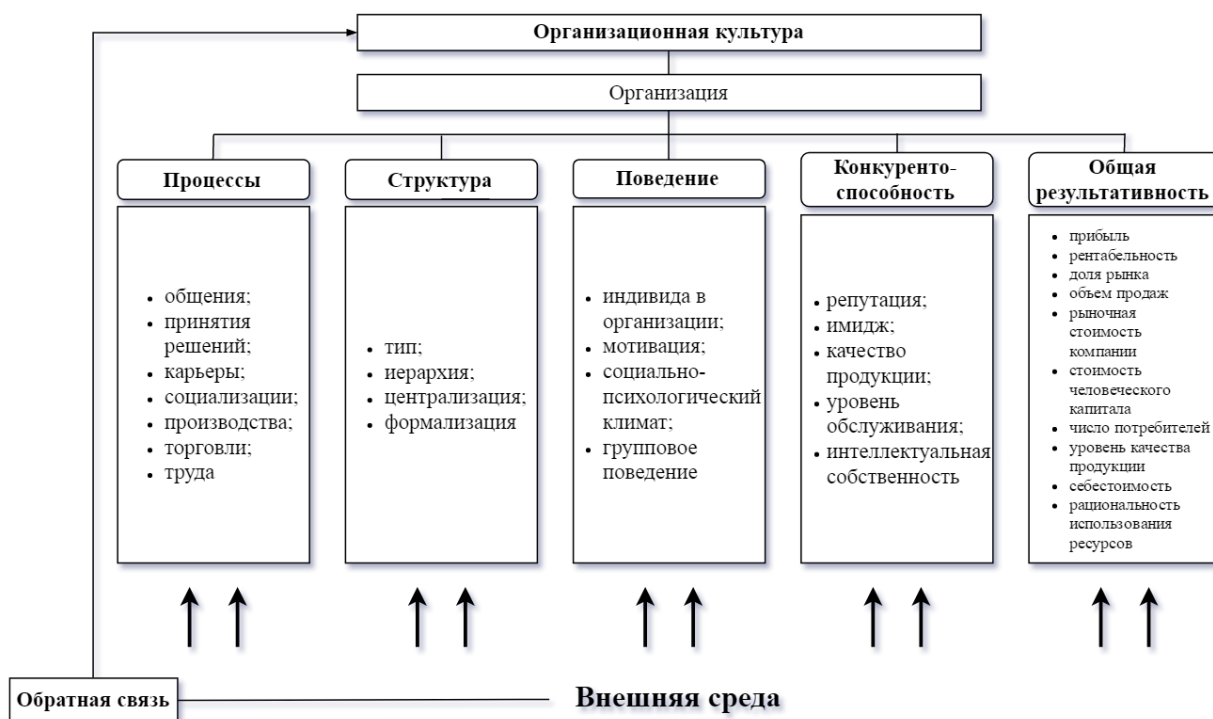
Организационная культура, ориентированная на инновации, повышает трудовой потенциал работников, тем самым формируя интеллектуальную собственность организации. Таким образом, конкурентоспособность фирмы повышается за счет уникальных разработок, технологий, продукции.

Влияние организационной культуры на совокупную результативность деятельности формируется в одно целое из рассмотренных выше направлений. Все процессы, структуры, поведение, уровень конкурентоспособности образуют общую результативность деятельности организации. Таким образом, организационная культура тем или иным способом влияет на все характеристики результативности. [35]

Влияние организационной культуры выражается в достижении главной цели организационной культуры – обеспечении самоорганизации социально-экономической системы при помощи персонала, повышения трудового потенциала организации, являющегося составляющей общего экономического потенциала компании. Достижение этой главной цели служит источником роста компетенции персонала, в результате роста которого происходит рост прибыли и доходности организации. [22]

Это объясняется тем, что более квалифицированные работники могут работать по более высоким стандартам, имеют способность генерировать идеи, а, самое главное, творчески подходить к работе. Результатом становится высокое качество обслуживания в сфере торговли и импульс к развитию собственных уникальных технологий, продукции и т. д.

Обобщенная схема влияния организационной культуры на деятельность организаций приведена на рисунке 5 [35].



Влияние организационной культуры на экономическую эффективность деятельности организации отражается в экономических результатах деятельности организации, особенно в росте рыночной стоимости фирмы.

Внешняя среда оказывает воздействие не только на организацию, но и на организационную культуру. Для качественных изменений необходима обратная связь, осуществляемая непосредственно через организационную культуру. В результате обратной связи производится адаптация организационной культуры к изменившейся внешней среде, что влечет за собой изменения в различных сторонах деятельности предприятий. [35]

Эффективная организационная культура – это культура, поддерживающая рост прибыли организации, ее капитализации, рыночной стоимости. Организационная культура, являясь потенциалом организации, который проявляется в конкретных экономических и финансовых показателях в будущем, должна обращать на себя долю внимания со стороны руководства, результатом деятельности которого она и становится, поскольку руководитель подает пример всем остальным работникам.

Весь комплекс элементов, участвующих в процессе формирования организационной структуры, должен работать в единой системе, реагирующей как на внутренние, так и на внешние воздействия.

Заключение

В процессе написания дипломной работы в результате рассмотрения теоретических основ формирования организационной культуры современной торговой организации; анализа ее формирования в ООО «Смарт» и разработке мероприятий по ее изменению была достигнута основная цель работы – разработка стратегии формирования организационной культуры ООО «Смарт».

Организационная культура, являясь непростым социальным явлением, формируется внутри организации под влиянием различных факторов. Личность человека как главный элемент социальной природы очень подвержена воздействию организационной культуры, в свою очередь, оказывая влияние на формирование, преобразование и развитие самой организационной культуры.

Организационная культура – это социальное явление, возникающее в любой организации и являющееся системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, принципов и правил, которые направляют ее деятельность.

Организационная культура характеризуется определенным количеством специфических черт, выделяющих конкретную организацию среди остальных и включающих в себя детали истории развития организации. Такими чертами являются традиции, язык (сленг), обычаи, т. е. то, что служит поддержкой в передаче культуры, ценностей, убеждений, норм и ролей последующим поколениям сотрудников, помогающих также в процессе адаптации и интеграции работников организации.

Совершенствование и поддержание организационной культуры являются важными задачами руководства организации. Определение направляющих принципов, ценностей, установок и норм поведения формируют отношение членов коллектива к работе и организации.

В настоящее время разработаны различные методы, позволяющие руководителям формировать и поддерживать культуру организации,

необходимую для успешной реализации стратегии развития организации. Для разных стран и отраслей эффективностью не может обладать единая культура, способная стать оптимальной.

Организационная культура, являясь непосредственно воздействующим на конечные результаты деятельности организации фактором, в наибольшей степени определяет оперативность ее функционирования. Следовательно, чем более эффективно происходит развитие организационной культуры, тем более результативно осуществляется производственный процесс при необходимом обеспечении ресурсами. Одним из важных экономических вопросов в управлении бизнесом является правильное определение показателей эффективного применения потенциала организационной культуры с целью положительного воздействия на конечные результаты.

Эффективная организационная культура – это культура, поддерживающая рост прибыли организации, ее капитализации, рыночной стоимости. Организационная культура, являясь потенциалом организации, который проявляется в конкретных экономических и финансовых показателях в будущем, должна обращать на себя долю внимания со стороны руководства, результатом деятельности которого она и становится, поскольку руководитель подает пример всем остальным работникам.

В главе 2 была проанализирована внешняя и внутренняя среда ООО «Смарт» и в результате проведенного SWOT-анализа стало ясно, что предприятие должно придерживаться стратегии интегрированного роста (расширения организации) по вертикальной интеграции, направленной на рост фирмы за счет усиления контроля над поставщиками и каналами сбыта. Итоговое значение по ней стало максимальным, по сравнению с прочими (4,58), тем самым определив выбор оптимального долгосрочного направления развития организации, сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимодействий внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, для достижения поставленных целей.

По результатам проведенного анализа организационной культуры организации достоинствами культуры были выявлены существование стажировок и обучения персонала, корпоративные празднования праздников, выездные мероприятия, соревнования и конкурсы среди сотрудников, а недостатками были обнаружены:

1) свободное перемещение работников и отсутствие контроля за их поведением;

2) отсутствие у работников организации знания ее историй, летописи событий, преданий, недостаток понимания того, что знакомство сотрудников с историями «прошлых поколений» работников имеет важное значение, играющее одну из ключевых ролей в созревании и становлении организационной культуры на предприятии.

Для изменения организационной культуры были предложены два мероприятия: внедрение автоматизированной системы контроля за перемещением персонала при помощи электронного оборудования и обучение персонала основам организационного поведения и знакомство с особенностями рынка.

В соответствии с деревом целей, внедренные мероприятия позволят повысить производительность труда персонала за счет выполнения задач, ориентированных на компьютерный контроль за передвижением персонала при помощи электронного оборудования и обучение оперативного персонала.

В результате, благодаря проведенным мероприятиям будут решены две выявленные в результате анализа проблемы: отсутствие историй, легенд, мифов и свободное перемещение работников и отсутствие контроля за их поведением. При этом за счет обучения планируется избавление от текучести кадров. Работники будут обучаться и ознакомливаться с историей развития организации и существующей в ней культуре, с особенностями сферы деятельности организации, ситуацией на рынке, знакомиться с конкурентами, что позволит более эффективно формировать организационную культуру.

Список использованных источников

1. Андреева, И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Андреева, О. Б. Бетина. – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2010. – 293 с.
2. Беликова, И. П. Организационная культура : учеб. пособие / И. П. Беликова. – Ставрополь : Агрус, 2013. – 110 с.
3. Веснин, В. Р. Основы управления : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2013. – 419 с.
4. Веснин, В. Р. Теория организации и организационного поведения : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2014. – 497 с.
5. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
6. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учеб. пособие / О. С. Виханский. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарика, 2011. – 296 с.
7. Гольцов, А. В. Методы снижения текучести кадров / А. В. Гольцов // Маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 39-43.
8. Голубков, Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии / Е. П. Голубков // Менеджмент в России. – 2006. – №4. – С. 23-29.
9. Гончарова, Н. Е. Организационная культура : учеб. пособие / Н. Е. Гончарова. – Москва : А-Приор, 2013. – 207 с.
10. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учеб.-метод. комплекс / Л. И. Дорофеева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 406 с.
11. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / О. В. Евтихов. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 297 с.
12. Елисеева, Е. Л. Стратегический менеджмент. Шпаргалка : учеб. пособие / Е. Л. Елисеева, Т. А. Лейни. – Москва : Научная книга, 2009. – 27 с.
13. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учеб. пособие / Л. В. Карташова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 160 с.

14. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В. В. Кафидов. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 208 с.

15. Козлов, В. В. Организационная культура : учеб. пособие / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова. – Москва : КноРус, 2017. – 270 с.

16. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру : учеб. пособие / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.

17. Кулешов, Д. В. Информационные технологии в торговле / Д. В. Кулешов // Управление предприятием. – 2013. – № 9 (32). – С. 1-9.

18. Кушнир, И. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности [Электронный ресурс] : учебник для вузов / И. В. Кушнир. – Москва : Институт экономики и права Ивана Кушнира, 2012. – Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/a004/toc.htm>.

19. Латфуллин, Г. Р. Организационное поведение : учеб. пособие / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – 2-е изд., доп. и перераб. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 464 с.

20

М. В. Лысенко, Э. Х. Таипова. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 416 с.

21. Майсак, О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / О. С. Майсак // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – № 1 (21). – С. 151–157.

22. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учеб. пособие / В. И. Маслов. – Москва : Директ-Медиа, 2013. – 288 с.

23. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учеб. пособие / Е. Л. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 336 с.

24. Несколько слов о корпоративных документах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vestnikao.ru/article/neskolko-slov-o-korporativnyh-dokumentah2.html>.

25. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / под ред. А. Н. Петрова. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 400 с.
26. Подопригора, М. Г. Организационное поведение : учеб. пособие / М. Г. Подопригора. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.
27. Потемкин, В. К. Управление персоналом : учеб. пособие / В. К. Потемкин. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 432 с.
28. Россия-2016: Политические итоги уходящего года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iarex.ru/articles/53399.html>.
29. Савченко, Л. С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства / Л. С. Савченко // Российское предпринимательство. – 2005. – № 12 (72) – С. 41–47.
30. Сидорина, Т. В. Организационное поведение : учеб. пособие / Т. В. Сидорина. – Новосибирск : СибАГС, 2014. – 226 с.
31. Сорокина, М. В. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / М. В. Сорокина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 752 с.
32. Социально-экономическое положение Красноярского края в январе-марте 2017 года [Электронный ресурс]: стат. справочник / Красноярскстат, Федер. служба гос. статистики. – Красноярск, 2017. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm#02-1>
33. Стеклова, О. Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 110 с.
34. Сулашкин, С. С. Социально-экономические итоги развития России в 2016 г. Аналитическая справка [Электронный ресурс] / С. С. Сулашкин, Л. И. Кравченко. Режим доступа: <http://rusrand.ru/analytics/socialno-ekonomicheskie-itogi-razvitiya-rossii-v-2015-g-analiticheskaya-spravka>.
35. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование развитие и оценка : учеб. пособие / О. Г. Тихомирова. – МОСКВА : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 151 с.

36. Тюкульмина, О. И. Организационное поведение : учеб. пособие / О. И. Тюкульмина. – Томск : ТПУ, 2009. – 160 с.

37. Угрюмова, Н. В. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие / Н. В. Угрюмова, А. О. Блинов. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 288 с.

38. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю Республике Хакасия и Республике Тыва (Красноярскстат) [Электронный ресурс] : федеральная служба статистических наблюдений. – Москва, [1999-2017]. – Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>.

39. Устав ООО «Смарт». – Красноярск, 2016. – 25 с.

40. Шапиро, С. А. Организационная культура : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – Москва : Кнорус, 2015. – 256 с.

41. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство : учеб. пособие : пер. с англ / Э. Шейн. – 4-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 352 с.

42. Юхнева, Н. А. Функции государства в формировании эффективной организационной культуры / Н. А. Юхнева, Е. А. Юхнева // Российское предпринимательство. – 2013. – № 11 (233). – С. 122-126.

43. Юхнева, Н. А. Экспресс метод оценки эффективности организационной культуры / Н. А. Юхнева, Е. А. Юхнева // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения: 3-я междунар. науч.-практич. конф. Российская Федерация, Липецк, 2013. – С. 69-78.

